حوكمة الأوقاف: ضرورة أم ترف

ديوانية الأوقاف بالمنطقة الشرقية
غرفة الشرقية

د. فؤاد بن عبد الله العمر

بسم الله الرحمن الرحيم

- مقدمة عن الحوكمة والتعريف بها.
- التطور التاريخي للحوكمة.
- لماذا نحتاج الحوكمة في الوقف.
- مكونات الحوكمة.
- تفاصيل قواعد الحوكمة في الوقف.
- فوائد تطبيق الحوكمة في الوقف.
- مثال عملي.

مقدمة عن الحوكمة

ومع أن هناك تعاريف عديدة للحوكمة ولكن يمكن أن نختار منها: أنها الأسلوب الذي توجه به المؤسسات نحو غايتها ومراجعة أدائها بحيث لا تدار من شخص واحد أو يهيمن على القرار، وهي تركز على أساليب ونشاطات الإدارة.

كما يمكن تعريف الحوكمة: بأنها الهياكل والعمليات التي تضعها المؤسسة بغرض إدارة أنشطتها بأسلوب فعال واقتصادي، بغرض تحقيق منافع أو أرباح، مع كون المؤسسة نافعة لجميع المتأثرين بها.

- طبيعة قواعد الحوكمة أنها استرشادية مع عدم الالتزام بالصياغة التشريعة القائمة على الاختصار والتفسير وفي معظم الأحيان تكون مبادرات ذاتية.

- وجود اختلاف بين نظام حوكمة المؤسسات المبني على النموذج الغربي وبين نظام حوكمة المؤسسات في الإسلام، ولعل أهمها وجود الحوكمة الشرعية.

- هناك قواعد غير منظورة للحوكمة في الإسلام (دع ما يربيك إلى ما لا يريبك، أن تحب لغيرك ما تحب لنفسك، أن درء مفسدة أولى من جلب المصلحة، ودوام التقوى، ومراقبة الله عز وجل، والقناعة، والبعد عن أكل المال بالباطل)

التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة

	السنة	مكون الحوكمة	ملاحظة
تقرير السير كادبري	1992م	الإفصاح في العديد من المحاور الأساسية لأداء الشركة وأعمالها، وخاصة تصرفات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية	القواعد البريطانية لحوكمة الشركات افضل الممارسات سقوط ماكسويل
لجنة غرينبيري (Greenbury)	1995م	المكافآت والحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التتنفيذية	
تقرير همبل (Hampel)	1998م	صياغة قواعد حوكمة الشركات مع جعلها قائمة على مبادئ عامة	الميثاق الواحد، الالتزام أو التفسير
قانون (Sarbanes – Oxley Act) ساربنس وأوكسلي	2002م	تحميل الرئيس التنفيذي والإدارة التنفيذية المسؤولية الشخصية عن إعلان أي بيانات مالية خاطئة	سقوط أنرون وورلد كوم
تقرير هيغس (Higgs)	2003م	دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وكيفية تفعيلهم، وتشجيع استقلالية أعضاء مجلس الإدارة لضمان رشد قراراتهم، مع توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار السليم	
تقرير سميث (Smith)	2003م	أساليب اختيار مدققي الحسابات وتحديد مسؤولياتهم وجود أدوات الضبط الداخلي	

خلفية تاريخية موجزة لتطور قواعد الحوكمة

- **اجرءات تطوير قواعد الحوكمة هي عملية متدرجة قائمة على أراء فرق فنية متخصصة مع الاستشارة المتواصلة مع أصحاب الصنعة وبناء على تجارب عملية.**

- **فشل البنوك والمؤسسات المالية في الأزمة المالية العالمية لعامي 2008-2009م كان ناتجًا عن ضعف الحوكمة، وخاصة حوكمة المخاطر.**

- **نشرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) مبادئ للحوكمة المؤسسية عام 1999م، وتعتبر أول وثيقة شاملة تنص على قواعد محددة للحوكمة وهي أساس كل لوائح الحوكمة في منطقتنا.**

- **أصدر معهد المحاسبين القانونين للمالية العامة والمحاسبة والفيدرالية الدولية للمحاسبين، مبادئ الحوكمة للمؤسسات العامة (CIPFA & IFAC: 5-17) في عام 2014م.**

الحوكمة في منطقتنا:

انخفاض تطبيق الحوكمة في دولنا (وهو أقلها في العالم) بحسب دراسات البنك الدولي قد لا يوفر البيئة المساندة لتطبيق الحوكمة في مؤسسة الوقف،كما تعاني المنطقة من ضعف الحكم الجيد

- **وهناك جهود تبذل لتحسين الوضع. من الجهود، تأسيس معهد حكومي للحوكمة المؤسسية في دبي في عام 2006 م، كاتحاد دولي لممارسي ومنظمي مؤسسات الحوكمة المؤسسية .**
- **أصدرت هيئة سوق المال في المملكة العربية السعودية لائحة حوكمة الشركات في عام 2006م.**
- **رؤية 2030 لديها اطار حوكمة متكامل لتحقيق الرؤية(كونه آطار لم يتم الاطلاع على التفاصيل).**
- **تأسيس مركز أبو ظبي للحوكمة التابع لغرفة تجارة وصناعة أبو ظبي في عام 2009م.**
- **أسست حكومة دبي مركزًا في عام 2014م يقوم بوضع معايير للحوكمة المؤسسية طبقًا للقيم الإسلامية، وتقديم المشورة لشركات القطاع المالي وغيرها، حيث يتوقع أن يصدر شهادات اعتماد للشركات والبنوك التي تتبنى معاييره، وستغطي معايير المركز عدة مجالات، منها: الشفافية والإفصاح .**

تعريف حوكمة الوقف: القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين أولويات المجتمع وتشريعات الدولة أو ولاة الأمر .

ومصالح الواقفين .

وحاجات الموقوف عليهم من خدماتها (وسنطلق عليهم المتأثرين من المؤسسة الوقفية) وتوجهات الإدارة التنفيذية.

وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها مثل العاملين في مزراع الوقف أو الموردين له.

لماذا نحتاج إلى الحوكمة في الوقف

- السوابق التاريخية في سوء الإدارة وخاصة النظارة الفردية.
- أهمية تعبئة موارد الوقف للتنمية الاقتصادية ومحاربة الفقر.
- ضعف الرقابة.
- ضرورة الحماية والمتابعة.
- حجم الأوقاف الحالي.
- 124 ألف وقف داخل المملكة، 600 وقف يسجل كل سنة، 14.4 مليار دولار.
- 500 مليار ريال منها 54% اراضي بيضاء و75% من المباني متهالك(دراسة أخري).
- تريليون ريال(تقدير جزافي).

حجم الأوقاف المستقبلي

93.3 بليون دولار منها 37.3 مع الهيئة و56 بليون مع الأهالي في عام 2030 م.

تزايد المخاطر فى أداء الأعمال

	2007م	2008م	2009م	2010م
العائد على رأس المال في احد مؤسسات الوقف الخليجية	11%	12%	7%	6%
القيمة السوقية للأصول بالمليون دينار	489	276	244	271

•التشريعات:

•بالنسبة لرقابة الشركات وحوكمتها يمكن الاعتمادعلى قانون للشركات وقانون هيئة أسواق المال للشركات المدرجة

•أما الوقف فلا يوجد تشريع كافي ومناسب في معظم الدول ومعظمها اجتهادات قضائية أو مقترحات نظرية.

•الدور المتوقع للهيئة العامة للأوقاف من خلال اصدار قواعد(الحوكمة، المخاطر، الالتزام).

•التكامل مع رؤية 2030:

من غايات الرؤية: تعزيز الشفافية في جميع القطاعات الحكومية.

دعم نمو القطاع غير الربحي.

تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق.

أن مكونات الوقف بصورة عامة هي أربعة أركان والتي تعتبر وهي أصول بنائه المؤسسي وهي أربعة:

- **الصيغة أو حجة الوقف.**
- **والواقف أو مجلس النظارة أو إدارة الوقف.**
- **والموقوف عليهم.**
- **وأعيان الوقف أو الأصول والممتلكات.**

وهناك محور مهم خامس وهو الرشد في إدارة الوقف أو النظارة باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الحوكمة.

من محاور تطوير الوقف:تطبيق قواعد الحوكمة يبدأ من تحديد محاور استحداث وتطوير الوقف كون ذلك يساهم في تطبيق قواعد الحوكمة

- **اختيار الأسلوب المؤسسي المناسب لإدارة الوقف (إدارة حكومية، مؤسسات حكومية مستقلة، إدارة فردية، المؤسسة الوقفية الخاصة، أو أسلوب الترست في الغرب أو شركة غير ربحية).**

- **البناء المؤسسي لمؤسسة الوقف (الإستراتيجية والتخطيط، الإدارة التنفيذية الفاعلة، السياسات والإجراءات واللوائح .. الخ..) .**

- **وجود نظم مالية ورقابة داخلية وخارجية (تحديد السياسات المحاسبية، وجود نظم محاسبة آلية، وجود مدقق حسابات داخلي وخارجي أو معايير محاسبية أو مبادئ للممارسات الفضلي) .**

- **التركيز علي مبادئ الحكم الصالح وتطبيق قواعد الحوكمة.**

- **وجود نظام لضمان حسن إدارة مجلس النظارة سواء كان فردًا أو مؤسسة وتحمل المسؤولية عنها (التدرج في العقوبات مثلما ماهو مطبق في نظام الترست، فرض غرامات على التخلف عن بعض أداء المتطلبات أو مخالفتها).**

جهود حوكمة الأوقاف

- **الرشد والصلاح في التصرفات وهما أساس الحوكمة، يعتبران من أساسيات القيم الإسلامية. ورده على قول ابن اللتبية عندما استحوذ على بعض الهدايا عند انتهاء ولايته، يحتوي على أركان الحوكمة وهي الشفافية، المسئولية، والمساءلة، والعدالة، والأمانة.**
- كما أصدرت هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية المعيار الشرعي رقم (33) والخاص بالوقف، والذي يبين أحكام الوقف الأساسية في مجال النظارة على الوقف وإدارته وتثميره. وقد تضمن المعيار العديد من المبادئ بشأن عمل الوقف يمكن اعتبارها كقواعد لحوكمة الوقف، منها: عدم إيجار الناظر الوقف لنفسه أو لولده الذي في ولايته ولو بأكثر من أجرة المثل إلا عن طريق القضاء، ولا يؤجره لمن لا تقبل شهادتهم له (الأصول والفروع وأحد الزوجين) إلا بأجرة المثل تمامًا (معيار 33) .
- أصدر مجلس الخدمات المالية الإسلامية ومقره ماليزيا في ديسمبر 2006 م، المبادئ الإرشادية لحوكمة المؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية، وتركز المبادئ الإرشادية على تحديد أدوار الإدارة التنفيذية والفصل بينها.ويمكن الاستفادة منها في تطوير قواعد حوكمة الوقف
- **بعض المؤسسات الوقفية بدأت بتطبيق الحوكمة مثل وقف البنك الإسلامي للتنمية للتضامن الإسلامي وأوقاف الشيخ محمد بن عبدالعزيز الراجحي وأوقاف سليمان الراجحي ووقف سعد وعبدالعزيز الموسي.**

- أوقاف سليمان الراجحي: لديها قواعد حوكمة لشركة أوقاف سليمان الراجحي القابضة بغرض ضبط أعمال الشركة وعلاقتها بالشركات التابعة، وتركز على حقوق الشركة القابضة، وتنظيم أعمال مجلس الإدارة وتحديد مسؤولياته، وكذلك ما يخص أعمال اللجان وقواعد الإفصاح والشفافية وتنظيم العلاقة مع أصحاب المصالح، بالأضافة إلى اصدارقواعد السلوك المهني للمديرين والعاملين. ويرتكز العمل على وجود لجنة مراجعة مسئولة عن مراجعة عن اعمال جميع الشركات التابعة.

مكونات الحوكمة في الوقف ومؤسسته

- الالتزام بالأحكام الشرعية.
- أن المصلحة هي أساس التصرفات على الوقف .
- الأمانة والكفاءة وحسن إدارة مجلس النظارة.
- غرس المسؤولية لدى مجلس النظارة ومبدأ المساءله محاسبتهم على تصرفاتهم.
- العدالة والانصاف في المعاملة لجميع المتأثرين بالوقف.
- حسن اختيار الأسلوب المؤسسي المناسب لإدارة مؤسسة الأوقاف.
- وجود شروط ومواصفات لاختيار مجلس النظارة.
- وجود سياسات وإجراءات واضحة لدور النظار ومحاسبتهم على أدائهم.

تابع: مكونات الحوكمة في مؤسسة الوقف

- **المحافظة على أعيان الوقف وحفظها وتنميتها.**
- **الشفافية في التصرفات والقرارات والافصاح ونشر المعلومات الكافية في الاوقات الملائمة.**
- **تحديد مكافآت مجلس النظارة والإدارة العليا.**
- **إشراك المتأثرين بمؤسسة الوقف، بما فيهم الموقوف عليه.**
- **تطبيق نظام لدرء تعارض المصالح. مدونة قواعد السلوك الوظيفي(الباب الخامس)** الصادر عام **1437هـ**

القطاعات الرئيسة لحوكمة الأوقاف

الحوكمة الشرعية(استقلالية الرأي الشرعي، شمولية التدقيق الشرعي لكافة أعمال الوقف ونشاطاته، الهيئة الشرعية، الرقابة التنفيذية الشرعية)

حوكمة مجلس النظارة والإدارة التنفيذية

الحوكمة في تنمية الوقف والاستثمار
(خطة استراتيجية أستثمارية،الضوابط التفصيلية، لوائح العمليات الاستثمارية،المهنية ورشد القرار، إدارة المخاطر، متابعة الاستثمارات، الافصاح، تعارض المصالح)

حوكمة الرقابة والالتزام(لجنة للتدقيق، نظام للرقابة الداخلية، تعزيز الرقابة الخارجية، اعتماد الشفافية، نظام لإدارة المخاطر، إدارة الالتزام)

حوكمة صرف الريع (تحديد المصارف، تحديد حقوق المستفيدين، خطة للصرف، التواصل مع المستفيدين، نظام الشكاوى، سياسات صرف الريع، تحسين طريقة تقديم الخدمة،الضوابط والإجراءات الموثقة للصرف، تعارض المصالح، الشفافية).

رابعًا: تفاصيل قواعد الحوكمة في أحد محاور الوقف: مجلس النظارة والإدارة التنفيذية نموذجًا

- **وجود نظام أساسي للمؤسسة.**
- **وجود نظام لحماية أموال الوقف وأعيانه.**
- **توفر ضوابط استثمار أعيان الأوقاف.**
- **توزيع الريع حسب شروط الواقفين واحتياجات المجتمع.**
- **احترام حقوق المتأثرين بالوقف.**
- **تحقيق المقاصد الشرعية للوقف.**
- **وجود نظام عمل لمجلس النظارة ومهامه ومسؤولياته.**
- **إجراءات تعزيز الرقابة والتدقيق والمساءلة.**

- تحسين وتقويم الأداء.
- وجود نظام الحوكمة وإجراءاته وتطبيقها.
- توفر إجراءات الشفافية والإفصاح.
- تحديد مسؤوليات الإدارة التنفيذية وعملها ومهامها.
- تعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية.
- حماية حقوق أصحاب المصالح والمتعاملين مع المؤسسة الوقفية.
- وقد تم القيام بدراسة حول صياغة قواعد محددة لحوكمة الوقف أصدرها كرسي ابن دايل الدراسات الوقفية، حيث بلغ عدد القواعد – بحمد الله وفضله – لمحور مجلس النظار والإدارة التنفيذية فقط، **48** قاعدة، انتظمت حولها **241** مبدأ.



سلسلة اصدارات الكرسي (١٦)





قواعد حوكمة الوقف
نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً

إعداد :
د. فؤاد بن عبد الله العمر
باسمة بنت عبد العزيز المعود

وفقاً لمعايير الجودة

ثامنًا: تعزيز الرقابة والتدقيق والمساءلة:

مجلس النظارة مسؤول اتجاه ولي الأمر والمتأثرين بمؤسسة الوقف عن جميع أعمال الغش وإساءة استعمال السلطة، وعن كل مخالفة لشروط الواقفين، وللقانون، أو لنظام المؤسسة، وعن الخطأ في الإدارة ؛
وتحث إجراءات الحوكمة الصالحة على أن المجلس مطلوب منه أن يبذل في أدائه لمسؤولياته عناية الرجل الحريص، ويلتزم بمعاملة ولي الأمر والمتأثرين بمؤسسة الوقف بالعدل والإنصاف،
كما يلتزم بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية والقوانين والتشريعات السارية، مع الحرص على مصالح الأطراف ذات الصلة، ويجب أن يتمكن مجلس الإدارة من الحكم بموضوعية على شؤون المؤسسة مستقلًا عن الإدارة التنفيذية بدون تأثير جوهري منها .

القاعدة (8-1) الرقابة الشرعية:

المبدأ(8-1-1): أهمية تطبيق الرقابة الشرعية نظرًا لأن الوقف قربة إلى الله، وتتم الرقابة من خلال تشكيل لجنة أو هيئة شرعية مكونة من عدد من الأعضاء والمتخصصين في الجوانب الشرعية والاقتصادية المرتبطة بالوقف، أو بالاستعانة بمستشار شرعي (انظر مبدأ 7-5-7).

المبدأ(8-1-2): تفعيل دور الرقابة الشرعية الداخلية، من خلال إقرار سياسات وقواعد للإجراءات الشرعية، لكافة التعاملات المتعلقة بأنشطة وبرامج صرف الريع الوقفي، واستخدامات الأموال الوقفية .

المبدأ(8-1-3): وجود وحدة متخصصة في التدقيق والرقابة الشرعية، من خلال فحص تعاملات مؤسسة الوقف وتصرفاتها.

القاعدة(8-2) لجنة التدقيق وتفعيل دورها:

المبدأ(8-2-1): تقوم لجنة التدقيق نيابة عن المجلس بالإشراف على فعالية أنظمة وإجراءات الرقابة الداخلية، ودراسة القوائم المالية الأولية والسنوية للمؤسسة، كما تتولى اللجنة مساعدة المجلس في الرقابة على أعمال المؤسسة، وترفع تقارير دورية للمجلس، والإشراف على أعمال التدقيق الخارجي، واختيار مراقب الحسابات الخارجي، ومتابعة أدائه، وضمان استقلاليته ، والتزامه بالتعليمات والمعايير المهنية ؛ كما يشمل نشاط اللجنة الإشراف على إصدار التقارير المالية، من خلال مراجعة البيانات المالية، ومراقبة تطبيق المعايير المحاسبية ومراجعتها .

المبدأ(8-2-2): يكون للجنة التدقيق سلطة الحصول على أي معلومات في سبيل ممارسة عملها، وللجنة أيضًا دعوة أي من الأشخاص ذوي الخبرة أو الاختصاص لحضور الاجتماعات للاستئناس برأيه، ودعوة أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية لحضور اجتماعاتها، كما يمكن للجنة دعوة مدير التدقيق الشرعي الداخلي وطلب الاجتماع بالهيئة الشرعية أو أحد أعضائها .

القاعدة(8-3) تعزيز الرقابة والتدقيق الداخلي:

المبدأ(8-3-1): يقوم التدقيق الداخلي بتوفير الرقابة المالية والإدارية الداخلية على كافة أعمال المؤسسة وأنشطتها، بغرض تزويد المجلس والإدارة التنفيذية بتقويم واضح لجودة تطبيق النظم المالية، وسلامة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة التنفيذية، ومراجعة مصداقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية بالتقارير المصدرة، وتحديد الفرص لتحسين وتطوير الأداء التشغيلي، وبيان أي مخالفات
إن حدثت،
وتزويد الإدارات والجهات المعنية بالملاحظات التي تسفر عنها أعمال التدقيق والمراجعة من خلال تقارير كتابية، وكذلك بيان الرأي حول مدى توفير نظم رقابية داخلية للإدارات والوحدات التنظيمية بالمؤسسة
وفاعليتها وكفايتها .

المبدأ(8-3-2): أهمية تعزيز المجلس والإدارة العليا لأهمية وظيفة التدقيق الداخلي، وإيصال وتوضيح هذه الأهمية لجميع العاملين في مؤسسة الوقف .

المبدأ(8-3-3): إنشاء إدارة أو وحدة للتدقيق الداخلي، تتمتع بالاستقلالية التامة، وتتبع مباشرة لرئيس المجلس ولجنة التدقيق، مع الاستعانة بجهات استشارية أخرى من خارج المؤسسة عند الحاجة، ويحدد مهامها ومسؤولياتها.

المبدأ(8-3-4): ترفع تقارير التدقيق الداخلي النهائية إلى لجنة التدقيق للاعتماد، بعد أن يتم استيفاء مناقشتها مع الجهاز التنفيذي .

المبدأ(8-3-5): ضمان استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي بعدم إشراكها بأي أنشطة أو أعمال أو مسؤوليات تشغيلية، أو مشاركة مباشرة في الأعمال التنفيذية، وأن تبقى جميع أعمال التدقيق بعيدة عن أي تأثير من قبل الإدارة التنفيذية،
بما في ذلك نطاق التدقيق، والتوصيات، والإجراءات، وتزامن عمليات التدقيق وتوقيتها، ومحتويات التقرير، وذلك لضمان الاستقلالية المطلوبة لوظيفة التدقيق الداخلي، وتحقيق أهدافها .

المبدأ(8-3-6):يجب أن تتمتع وحدة التدقيق الداخلي بكافة الصلاحيات التي يخولها المجلس للحصول على البيانات التي تحتاجها،وأن يكون لديها اتصال مباشر مع رئيس وأعضاء المجلس،وكذلك مع المراجعين الخارجيين لمزيد من التنسيق والتحقق.

المبدأ(8-7-3) توفير لائحة للتدقيق الداخلي تتضمن كافة المهام والمسؤوليات والصلاحيات للتدقيق الداخلي، مع وجود برنامج سنوي محدد للرقابة الداخلية .

المبدأ(8-7-4): صدور تقارير منتظمة عن الرقابة على الإدارات المختلفة .

القاعدة (8-4) وجود رقابة خارجية مستقلة:

المبدأ(8-4-1): يقوم المجلس بتعيين أحد المكاتب المحاسبية المعتمدة بناءً على توصية لجنة التدقيق، ليقوم بفحص القوائم المالية والسجلات المحاسبية، بهدف إعطاء رأي مستقل عن مدى عدالة القوائم المالية، والحسابات للمؤسسة، والتزامها بمعايير المحاسبة المقبولة، والسياسات المعتمدة .

المبدأ(8-4-2): متابعة ملاحظات التدقيق الخارجي المستقل، والطلب من المدقق الخارجي تقويم فعالية ضوابط الرقابة الداخلية .

المبدأ(8-4-3): التأكد من استقلالية مكتب تدقيق الحسابات ونزاهته، وأنه يتمتع بالكفاءة والخبرة المهنية، والمعرفة بأعمال الوقف.

المبدأ(8-4-4): يقوم مدققو الحسابات بالإبلاغ عن أي مخالفات إلى الجهات المعنية .

المبدأ(8-4-5): يقوم المجلس بالالتقاء السنوي مع مدقق الحسابات بوجود الإدارة التنفيذية أو بدونهم أو بغيرها، واستلام تقرير المدقق السنوي عن أعمال الإدارة التنفيذية .

المبدأ(8-4-6): الاستفادة من تقارير التدقيق بصفتها مراجعة مستقلة للمعلومات المرفوعة من الإدارة التنفيذية إلى المجلس، والتأكد من أن القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة، والمشاريع التابعة لها، والإيضاحات المتممة لها، قد تم إدراجها.

القاعدة (8-5) وضع نظام لإدارة المخاطر وتحديد أنواعها وحدودها المقبولة وآلية التعامل معها:

المبدأ(8-5-1): تقويم الوضع الحالي من حيث أنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، ومدى توفر الترتيبات لإدارة المخاطر.

المبدأ(8-5-2): يكون المجلس مسؤولًا عن الإشراف الشامل على عمليات المؤسسة ومخاطرها، من خلال إنشاء لجنة المخاطر، والتي تركز على رسم الإطار العام لإدارة المخاطر، وحدود المخاطر للمؤسسة، ومتابعة تنفيذها.

المبدأ(8-5-3): تحديد المخاطر المهمة للمؤسسة، مثل: المخاطر الاستراتيجية، مخاطر التركيز، مخاطر اللوائح والنظم، مخاطر النظم الآلية والحماية، مخاطر الاستثمار، مخاطر المجلس والإدارة التنفيذية وأدائهما، مخاطر تعارض المصالح، مخاطر غسيل الأموال ومكافحة الإرهاب، مخاطر الاستثمار، مخاطر السيولة، مخاطر العمليات .

المبدأ(8-5-4): توفير الكوادر البشرية والكفاءات الفنية للقائمين على إدارة المخاطر، وتوفير الاستقلالية المناسبة لهم .

المبدأ(8-5-5): يتم تقديم تقارير المخاطر بنماذجها المختلفة في أوقاتها المحددة إلى المجلس ولجانه المختلفة .

المبدأ(8-5-6): إعداد استراتيجية ونظام لإدارة المخاطر تتناسب والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسة الوقف مع أنشطة المؤسسة وعملياتها .

المبدأ(8-5-7): عند مواجهة المؤسسة لبعض المخاطر فإنه يجب عليها أن تفصح بشكل كاف في الإيضاحات المتممة عن طبيعة هذه المخاطر، وكيفية التعامل معها، ومدى تأثيرها على أدائها .

القاعدة (8-6) الشفافية في التقارير المالية ونشرها:

المبدأ(8-6-1): نشر تقرير مراقب الحسابات وتقرير مجلس النظارة سنويًا عن أعمال مؤسسة الوقف .

المبدأ(8-6-2): توفير قنوات مثل المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل، لبث المعلومات الناتجة عن التقارير المالية، بحيث يحصل ولي الأمر والمتأثرون بالمؤسسة على معلومات كافية وحديثة، وفي التوقيت المناسب، وبتكلفة اقتصادية، وبطريقة تتسم بالعدالة، إضافة إلى توفير خدمة التحليل والمقارنة لهذه البيانات .

القاعدة (8-7) كفاية نظم الضبط الإداري والرقابة الداخلية:

المبدأ(8-7-1): المجلس هو المسؤول عن تأمين مدى ملائمة الأنظمة، وكفاية الأدوات الرقابية في المؤسسة لأعمالها وفعاليتها، من خلال إجراء تقويم سنوي لها .

المبدأ(8-7-2): وجود نظم الضبط الإداري، وكذلك نظم للرقابة الداخلية شاملة لكافة الوحدات التنظيمية بالمؤسسة .

الفوائد والآثار لتطبيق قواعد الحوكمة في الأوقاف

- لا توجد دراسات عملية وعلمية عن أثر الحوكمة على تطور الأوقاف وحمايتها.
- من الفوائد المتوقعة: وضوح المسؤوليات، ثم تنامي سمعة المؤسسة، ثم زيادة العوائد.
- الدراسات العلمية عن آثار الحوكمة على الشركات في الخليج العربي، تبرز فوائد عديدة للحوكمة.
- اثبت دراسة(الحسين وجونسون في عام 2009م) أن هناك علاقة قوية بين تنامي أداء البنوك السعودية وبين فعالية هيكل الحوكمة.
- فوائد الأنفاق على حوكمة المؤسسات العامة، شجعت المؤسسات الدولية المالية مثل البنك الدولي على تخصيص8.8% من الموارد لهذا الأمر.
- تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف سيساهم في القضاء على مشكلة مزمنة وهي سوء الإدارة ويعيد الثقة إلى مؤسسة الوقف.

بعض الفوائد المتوقعة بحسب التجربة العملية

- وضوح المسئوليات وتطويرَ عمل مجلس النظارة وأدائه.
- الفاعليةَ والتحكمَ في الإدارة التنفيذية والقدرة على مواجهة الأزمات.
- إصدار التقارير والإفصاحِ والشفافية مما يعزز الثقة في أداة الوقف.
- يؤدي إلى تحسن سمعة الوقف مما يمكن من قبول أوقاف أخري وزيادة الموارد.
- تطوير الأداء وتخفيض التكلفة والوقاية من الفساد.
- سهولةَ الحصول على التمويل لتطوير أعيان الوقف نتيجة لتطبيق قواعد الحوكمة وخاصة أن العديد من الأوقاف معطلة نتيجة لذلك.
- تحسين العلاقة مع الواقفين والمستفيدين من الريع ومع الجهات الرقابية المنصوبة من ولي الأمر.

حالة عملية لتحديات تطبيق قواعد الحوكمة:

نشاط الاستثمار وإدارته:

الأفضل أن تكون من خلال تأسيس الشركات

مجلس النظارة (نظام حوكمة المجلس)

مجلس إدارة
نظام حوكمة الشركات

لجنة التدقيق والمراجعة
لجنة الترشيحات والتعويضات
لجنة المخاطر

شركة قابضة

شركة متخصصة للأستثمار العقارى
مجلس إدارة

شركة للأستثمارت المالية والمباشرة
مجلس إدارة

شركة خدمات وإدارة اصول
مجلس إدارة

قنوات توزيع الريع:

الأفضل أن يكون توزيع الريع من خلال كيانات منفصلة عن الوقف بغرض توفير حماية وحاجز بين الوقف وبين أي صعوبات قد تطرأ لقنوات توزيع الريع

مجلس النظارة

لجنة السياسات

لجنة التدقيق والمراجعة

لجنة الترشيحات والتعويضات

نظام الالتزام

الحوكمة الشرعية

توزيع الريع

مبرة خيرية

جمعية خيرية

شركة غير ربحية(خدمات تعليمية أو صحية)

نقاط جديرة بالاعتبار

- توضيح المسئوليات في الهياكل المعقدة.
- كيفية الالتزام بالأحكام الشرعية(شركة استشارت شرعية، هيئة شرعية).
- إدارة المخاطر(فردي أومجمع مركزي أو كليهما).
- الإستفادة من المتخصصين المستقلين من غير مجلس النظارة في اللجان المتخصصة وخاصة أذا كان الوقف عائلي.
- اختيار هيكل معين(مثل الشركة لتنفيذ نشاطات الوقف) يوفر حماية اضافية من حيث ضرورة التزامها بقواعد الحوكمة حسب قانون الشركات.
- التركيز على وجود قواعد لعدم تعارض المصالح بين مصالح الوقف واعضاء مجالس النظارة مما يتطلب وجود قواعد لعضوية للجان المتعددة ووجود قواعد لعدم التأثير على القرار في حال وجود تعارض مصالح.
- بالنسبة لتسجيل اصول الوقف بأسم أشخاص أو الشركات(أطراف ذوي علاقة) فلابد من وجود الحماية القانونية والافصاح.
- وضع ضوابط لحدود الافصاح والشفافية خشية من عدم فهم المعلومات التي يتم نشرها أو يتم استخدامها لغير صالح الوقف مما يجعل الاتجاه العام هو التحفظ في الوقت الحاضر.
- الأخذ بعين الاعتبار،حدود الرقابة من الجهات الحكومية والتدخل في اعمال النظارة.
- مراعاة تطبيق قواعد الحوكمة في حدها الأمثل خشية من زيادة تكلفة التشغيل بحيث يكون تفاصيل القواعد متناسبا مع حجم الوقف وطبيعة نشاطاته وتنوع استثماراته

التحديات في تحقيق الحوكمة في الأوقاف

- تعيين أعضاء مجلس النظار المناسبين وخاصة أذا كانوا من المستقلين وبالطبع يكون أصعب عندما يكون العمل تطوعيا. وهذه الصعوبة هي اتجاه عام يواجه المؤسسات الخيرية في الغرب.
- عدم قدرة مجلس النظارة على التحكم في الإدارة التنفيذية والحصول على المعلومات الكافية وذلك نظرا لعدم تفرغهم.
- كيفية منع التداخل بين مسئوليات مجلس النظارة والإدارة التنفيذية مع توجه مجلس النظارة في التدخل في العمل التنفيذي.
- نظام الحوكمة لابد أن يكون متدرجا وقابلا للتطبيق أي كان طبيعة الوقف فردي أو مؤسسي .
- كيفية تطبيق نظام تعارض المصالح لأن الصعوبة هي في تنفيذ الإجراءات التنفيذية.
- التوازن بين الديمومة المالية للوقف وما بين تحقيق أهداف صرف ريع الوقف من خلال تحديد المخصصات لحماية اصل الوقف وتخصيص جزء من الريع لزيادة رأس مال الوقف

وبعد هذه الرحلة في المواضيع الطويلة ماهي الزبدة؟
واجابة على السؤال حول حوكمة الأوقاف: هل هي ضرورة أم ترف؟

هي ترف أذا لم تقترن بإجراءات تنفيذية عملية كما حدث في تعثر بعض الشركات في دول الخليج أو في عدم تطبيق بعض مدونات السلوك الأخلاقية كما هو الحال في بعض الحكومات،
وهي ضرورة أردنا أن نحافظ على موارد ومقومات مجتمعنا أي كان مصدرها الدولة أم المجتمع المدني وفي استمرار الأمانات التي أوصي بها الأموات.

وشكرًا على حسن استماعكم وصبركم ...